

**GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DI DARUL UKHWAH INDONESIA TOUR  
AND TRAVEL DI BANDAR LAMPUNG**



**Skripsi**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Dalam Ilmu Dakwah

Oleh:

**ABDUL ROZAK HAPRIANSYAH**  
**NPM. 1441030049**

**Jurusan : Menejemen Dakwah**

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**

**RADEN INTAN LAMPUNG**

**2020**

**GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DI DARUL UKHWAH INDONESIA TOUR AND  
TRAVEL DI BANDAR LAMPUNG**

**Pembimbing I : Dr. Hj. Dr. Suslina Sanjaya, M. Ag**  
**Pembimbing II : Mubasit, S. Ag, MM**

**Skripsi**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Dalam Ilmu Dakwah

Oleh:  
**ABDUL ROZAK HAPRIANSYAH**  
**NPM. 1441030049**

**Jurusan : Menegemen Dakwah**

**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
RADEN INTAN LAMPUNG**

**2020**

## **ABSTRAK**

Gaya kepemimpinan seseorang dalam memimpin sangat berpengaruh dan menjadi faktor penentu bagi peningkatan dan penurunan kinerja karyawan, oleh karena itu terlihat jelas bahwa dalam setiap perusahaan membutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif sebab dalam hal ini selain bergantung pada kendala dan kemampuan karyawan dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang ada dalam suatu organisasi, kepemimpinan yang efektif serta pengaruh dan peran pemimpin sangat diperlukan karena pada kenyataannya keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Peneliti ini berangkat dari rumusan masalah peneliti yakni Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Darul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel Di Bandar Lampung. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif metode Peneliti yang memasuki lapangan berhubungan langsung dengan situasi dan orang yang diselidikinya dan melakukan observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi. Dari hasil analisis data penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin Darul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil observasi dan wawancara sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan secara positif berpengaruh langsung terhadap karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel.



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

Alamat : Jl. Letkol Endro Suratinin Sukarame Bandar Lampung, (0721) 703260

**PERSETUJUAN**

Tim pembimbing telah membimbing dan mengoreksi skripsi saudara :

Nama : Abdul Rozak Hapriansyah  
NPM : 1441030049  
Jurusan : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Ilmu Komunikasi  
Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan  
Di Darul Ukhwah Indonesia Tour And Travel Di  
Bandar Lampung

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqosyahkan dan dipertahankan dalam sidang Munaqosyah  
Fakultas Dakwan dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung

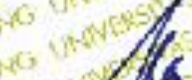
**Pembimbing I**



**Dr. Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag**

**NIP.19706161997031002**

**Pembimbing II**



**Mubasit, S.Ag, MM**

**NIP.197311141998031002**

**Mengetahui**

**Ketua Jurusan Menejemen Dakwah**



**Dr. Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag**

**NIP.19706161997031002**



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS DAKWAH DAN ILMU KOMUNIKASI**

Alamat : Jl. Letkol Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, (70721) 703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **"GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI DARUL UKHWAH INDONESIA TOUR AND TRAVEL DI BANDAR LAMPUNG"** disusun oleh Nama: **A Rozak Hapriansyah, NPM: 1441030049**, Jurusan: **Manajemen Dakwah**, telah diujikan dalam sidang munaqosyah fakultas dakwah dan ilmu komunikasi.

**Tim Penguji**

**Ketna sidang : Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.Si**

**Sekertari : M. Husaini, MT**

**Penguji I : Dr. Hj. Rini Setiawati, M.Sos. I**

**Penguji II : Dr. Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag**

**Penguji III : Mubasit, S.Ag. MM**

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi**

**Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.Si**

**Nip. 19610409199031002**



## MOTTO

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا  
بِعَايِنَتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami. (Q.S. As-Sajdah ayat 24 )

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.

(Q.S. Al-Ahqaf ayat 19)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan alhamdulillah sebagai rasa syukur kepada Allah SWT. Skripsi yang sederhana ini penulis mempersembahkan sebagai tanda cinta, kasih dan sayang serta rasa hormat yang sangat besar kepada :

1. Kepada Allah S.W.T atas rahmad dan hidayahnya yang telah melancarkan berjalannya penelitian skripsi ini.
2. Teruntuk kedua orang tua penulis, Bapak Hattomi Maulana dan ibu Hj. Supriyati S.H, MM yang tidak pernah lelah memberi do'a, dukungan, fasilitas, dan semangat yang sangat berarti yang sifatnya moril maupun materil terutama do'a yang selalu kalian panjatkan kepada Allah SWT sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih untuk semangat, ikhtiar, sabar, ikhlas dan do'a.
3. Teruntuk istri tercinta Sari Darmayani S,pd, yang tidak lupa memberi semangat, do'a dan dukungan untuk terus dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Teruntuk buah hati penulis, penyemangat saat lelah, seseorang yang baru berumur 7 bulan bernama Zia Nafiza El-komaria. Terimakasih telah menjadi bagian dari penyemangat perjuangan ini.
5. Untuk sahabat-sahabat manajemen dakwah 2014, muhammad ulil amri, dedy mulyanto, wafa jauhari, cahyu rekha ningsih, isma susilo dan yang lainnya. Terima kasih telah menjadi sahabat yang luar biasa sekaligus keluarga selama ini, terima kasih untuk dukungann kalian. Canda tawa dan kekesalan serta kekonyolan yang pernah kalian ciptakan di kelas, semoga apa yang dicita-

citakan kita semua tercapai.

6. Untuk keluarga komunitas Connecting People Di Faklultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi yang selalu memberikan motivasi agar selasainya skripsi ini.
7. Untuk sahabat-sahabar KKN 2018, Muhammad Rahman, Muhammad Kodrat, Riza Prayoga, Chikka, Nur Istiqomah. Terima kasih telah memotivasi dan membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini. Semoga silaturahmi tetao terjalin dan kita semua bisa sukses meniti karir nantinya, Amin.
8. Untuk Almamater UIN Raden Intan Lampung yang saya banggakan.



## **RIWAYA HIDUP**

Penulis bernama A Rozak Hapriansyah, anak tunggal dari Bapak Hattomi Maulana dan Ibu Hj.Supriyati S,h.MM . penulis lahir di Gading Rejo, pada tanggal 25 Januari 1996.

Riwayat pendidikan penulis yang telah diselesaikan adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan TK Al-Kautsar pada tahun 2001-2002
2. Pendidikan SD Al-Kautsar pada tahun 2002-2008
3. Pendidikan MTS Pon-Pes Daar El-Qolam 2008-2011
4. Pendidikan SMA Muhammadiyah 2 2011-2014

Riwayat organisasi yang telah penulis tempuh adalah sebagai berikut :

1. Pramuka UIN Raden Intan Lampung
2. HMJ fakultas Dakwah UIN Raden Intan Lampung
3. Komunitas Connecting People di FDIK UIN lampung

Hingga sampai saat ini, penulis bersyukur kepada Allah SWT dan tak henti-hentinya bertrimakasih kepada kedua orang tua, sebab berkat dukungan dan pengorbanan merekalah penulis dapat menempuh dan menyelesaikan pendidikan Strata 1 dengan Jurusan Manajemen Dakwah di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim

Dengan menyebut nama Allah yang maha pengasih lagi maha penyayang, puji syukur kepada Allah SWT yang telah melimpahkan taufiq dan hidayah-Nya berupa ilm pengetahuan, petunjuk, kesehatan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Darul Ukhuah Indonesia Tour and Travel di Bandar Lampung.”. shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW dan juga keluarga, sahabat, serta para umat yang senantiasa istiqomah di jalan-Nya.

Skripsi ini merupakan bagian dan persyaratan untuk menyelesaikan studi pendidikan program Strata Satu (S1) di fakultas Dakwah dan Ilmu Pengetahuan UIN Raden Intan Lampung guna memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sas). dengan segala kerendahan hati atas terselesaikannya skripsi ini penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak yang berperan dalam proses penyelesaiannya. Secara rinci penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M.Si. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan ilmu Komunika UIN Raden Intan Lampung.
2. Ibu Hj. Suslina Sanjaya, S.Ag, M.Ag, selaku Ketua Jurusan dan pembimbing  
1 Bapak Mubasit, S. Ag, MM selaku pembimbing II .
3. Ucapan terimakasih juga penulis ucapkan kepada tim penguji dan para dosen



yang telah membantu, memotivasi, mentransfer serta mentransformasi ilmu pengetahuannya.

4. Bapak Aziz Lukman Hakim Mustakim, S.Pd.i selaku pimpinan Darul Ukhwah Indonesia Tour and Travel di Bandar Lampung, atas izin yang telah diberikan untuk melakukan penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan penulis.
5. Pimpinan dan karyawan perpustakaan Fakultas dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan data, referensi dan lain-lain.

Semoga bantuan dan jerih payah semua pihak menjadi satu catatan disisi Allah SWT Amin ya robbal'alam. Penulis mengharapkan kritik dan saran bagi para pembacanya yang sifatnya membangun demi kebaikan skripsi yang akan mendatang dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca dan khususnya bagi penulis. Amin.

Bandar Lampung, 09 Oktober 2019

Penulis.

A. Rozak Hapriansyah

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBING.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>v</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. PenegasanJudul .....	1
B. AlasanMemilihJudul.....	2
1. Secara Objektif .....	3
2. Secara Subjektif.....	3
3. Melakukan Pengkoordinasian .....	4
C. Latar Belakang Masalah.....	4
D. Fokus penelitian.....	11
E. Rumusan Masalah .....	11
F. Tujuan Penelitian .....	11
G. Metode Penelitian.....	12
1. Jenis Penelitian.....	12
2. Sifat Penelitian.....	12
3. Populasi.....	12
H. Metode Pengumpulan Data.....	13
1. Wawancara.....	14
2. Obserfasi.....	14
3. Dokumentasi.....	15
I. Analisi Data .....	15
<b>BAB II GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN</b>	
A. Gaya Kepemimpinan.....	17
1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	17
2. Dasar Kepemimpinan Dalam Islam.....	27
3. KarakteristikKepemimpinandalam Islam .....	27



4. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan.....	29
B. KinerjaKaryawan.....	57
1. PengertianKinerjaKaryawan.....	57
2. Faktor-Faktor yangDapatMempengaruhiKinerja.....	60
3. Aspek-AspekDalamKinerja.....	62
<b>BAB III DARUL UKHWAH TOUR AND TRAVEL INDONESIA</b>	
A. Sejarah Berdirinya Darul Ukhwah Indonesia Tour And Travel.....	65
1. Visi Darul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel .....	66
2. Misi Darul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel .....	66
B. StrukturDarul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel.....	66
C. Uraian Tugas DanTanggung Jawab.....	68
D. Struktur Organisasi.....	70
E. Gaya Kepemimpinan Darul Ukhuwah Tour And Travel Indonesia.....	71
<b>BAB IV GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJ KARYAWAN</b>	
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	87
B. Saran .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN- LAMPIRAN</b>	

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Penegasan Judul

Untuk mempertegas pokok persoalan dan menghindari salah pengertian dalam menafsirkan judul yang terdapat didalam skripsi yang berjudul **“Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Daarul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel Di Bandar Lampung”**

Maka perlu dikemukakan beberapa pengertian berkenaan dengan variabel diatas. Pengertian-pengertian yang dimaksud adalah sebagai berikut :

Pengertian gaya adalah mengemukakan bahwa style atau gaya merupakan cara yang digunakan untuk berbicara dan berkata-kata untuk mempengaruhi penyimak.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota <sup>1</sup>agar berkerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal, yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi, menciptakan organisasi atau menyesuaikannya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah<sup>2</sup>. Kepemimpinan menentukan seperti apa seharusnya masa depan, mengarah kepada visi dan misi, memberikan inspirasi untuk mewujudkannya.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan

---

<sup>1</sup>Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1990), hal. 254

<sup>2</sup>Aminuddin ( 1995:5), *Kamus Bahasa Indonesia*, ( Jakarta, Pustaka Amamil), hal. 207



atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Dimana prestasi ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Maka dapat disimpulkan bahwa prestasi adalah sebagian hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.<sup>3</sup>

Karyawan adalah mereka yang berkerja pada suatu badan usaha atau perusahaan baik swasta maupun pemerintahan dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku baik yang bersifat harian, mingguan dan bulan.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, kepemimpinan juga merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih pemimpin itu yang dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab masing masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah di paparkan di atas, maksud judul skripsi ini adalah gaya kepemimpinan terhadap kinerja

---

<sup>3</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, H 151

karyawan di daarul ukhuwah indonesia tour and travel di Bandar lampung sehingga mampu menimbulkan peningkatan atau penurunan pada kinerja karyawan di Daarul Ukhuah Tour and Travel.

## **B. Alasan Pemilihan Judul**

Adapun yang menjadi alasan dan pertimbangan penulis dalam memilih judul ini adalah sebagai berikut:

### **1. Secara Objektif**

- a. Melihat dari sebuah keadaan suatu lembaga, gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dan memiliki andil yang besar bahkan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan gaya kepemimpinan yang sedemikian rupa yang di terapkan oleh Daarul Ukhuwah Tour And Travel apakah kinerja karyawan akan meningkat, membaik atau justru menurun. Oleh karna itu dengan adanya gaya kepemimpinan yang benar dan efektif serta sesuai dengan keadaan, sangat memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan.
- b. Keberhasilan dari gaya kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin dalam mempengaruhi berbagai aspek karyawan itu sendiri, maka bisa dikatakan pemimpin tersebut telah menjalankan tugas, peran dan tanggung jawab dengan baik dan tepat.
- c. Melihat fenomena yang sudah tidak heran lagi penurunan kinerja kerap terjadi di lingkungan kerja. Baik itu diebakkan karena kurangnya konsentrasi, stress kerja atau bahkan kurangnya

motivasi baik pribadi maupun dari pihak lain. maka dari itu penulis ingin meneliti sesuai dengan judul diatas

## 2. Secara Subjektif

- a. Berdasarkan aspek yang diteliti mengenai permasalahan tersebut, serta tersedianya literature yang menunjang maka memungkinkan untuk dilakukan penelitian.
  - b. Pembahasan skripsi ini memiliki relensi yang berkaitan dengan bidang kepemimpinan yang penulis pelajari di fakultas Dakwah dan Ilmu komunikasi.
  - c. Tersedianya literature yang dapat dijadikan referensi.
3. Melihat dari Lokasi objek penelitian yang terjangkau dan mudah untuk mendapatkan data lapangan.
  4. Melakukan pengkoordinasian berbagai hal dalam suatu rencana telah mendapatkan suatu bentuk pengaturan yang sedemikian rupa sehingga setiap kegiatan yang telah direncanakan siap untuk dilaksanakan, koordinasi berarti kerjasama, jadi karena kerjasama inilah yang nantinya yang merupakan suatu syarat mutlak agar kinerja pegawai lebih dapat ditingkatkan lagi. Dalam suatu organisasi kerja sama akan terbentuk apabila adanya suatu bentuk pola interaksi antar individu-individu yang ada didalamnya. Sehingga apabila interaksi antar individu ini dapat berjalan dengan baik dan lancar serta didukung oleh hubungan antara pribadi yang dinamis maka ini akan menimbulkan gairah dalam bekerja.

## C. Latar Belakang Permasalahan.

Pada sebuah organisasi, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan setiap kerja dipengaruhi oleh

kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi yang memadai, maka penyelenggaraan manajemen dan prestasi kerja yang baik akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja organisasi tersebut.<sup>4</sup>

Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Keberhasilan seorang pemimpin ditandai dengan keberhasilan karyawannya atau bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Tentunya sebagian besar keinginan untuk bekerja lebih produktif itu terletak dari bawahan itu sendiri, namun tidak terlepas juga dari bagaimana pengaruh pemimpinnya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, seorang pemimpin harus mengetahui psikologi dari tiap-tiap karyawan sehingga dengan mudah memberikan motivasi, bimbingan, nasehat, instruksi, bahkan koreksi jika perlu, sehingga dengan sendirinya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pola kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin khususnya dalam pengambilan keputusan pun juga akan berpengaruh dan

---

<sup>4</sup>Istianto, Bambang. *Manajemen Pemerintahan Dalam Persepektif Pelayanan Publik*. (Jakarta: Mitra Wacana Media. 2009) p. 2



bahkan menentukan terhadap kemajuan sebuah organisasi.<sup>5</sup> Selain memiliki wawasan dan kebijaksanaan, seorang pemimpin dituntut terampil, mampu menanamkan sikap dan pandangan serta wajib menjadi suri tauladan pemimpin yang baik.<sup>6</sup> Hal ini juga tercantum dalam Hadits yang diriwayatkan oleh Ibnu Umar Radhiyallahu'anhu:

**D.** عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ؛ أَنَّهُ قَالَ : أَلَا كُلكُمْ رَاعٍ. وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ. وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ. وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ. وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ. أَلَا فَكُلكُمْ رَاعٍ. وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Dari Nabi Muhammad Shallallahu alaihi wasallam bahwa beliau bersabda: Ketahuilah! Masing-masing kamu adalah pemimpin, dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpin. Seorang raja yang memimpin rakyat adalah pemimpin, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang suami adalah pemimpin anggota keluarganya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap mereka. Seorang istri juga pemimpin bagi rumah tangga serta anak suaminya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap yang dipimpinnya. Seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya, dan ia akan dimintai pertanggungjawaban terhadap apa yang dipimpinnya. Ingatlah! Masing-masing kamu adalah pemimpin dan masing-masing kamu akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya. (Hadits Riwayat Ibnu Umar Radhiyallahu'anhu)<sup>7</sup>

Dari hadits tersebut, maka telah jelas bahwa setiap manusia tidak akan lepas dari adanya konsep kepemimpinan, baik itu kepemimpinan bagi diri sendiri maupun terhadap orang lain. Oleh karena itu, sebagai

<sup>5</sup>Direktorat Dikmenur, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta : Depdiknas, t.t.),hal8

<sup>6</sup>M. Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, (Yogyakarta Pustaka Pelajar, 2005), hal. 130

seorang pemimpin, manusia sudah seharusnya berupaya untuk meningkatkan kualitas diri kepada arah yang lebih baik dan melaksanakan setiap kewajibannya sebagai pemimpin agar tercipta kebahagiaan dunia akhirat.<sup>8</sup> Dalam surat Al Baqarah ayat 30 Allah SWT berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ  
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S Al Baqarah [2]:30)

Jika dilihat dari ayat di atas kekhalifahan manusia di bumi bentuk karunia dari Allah apapun yang terdapat di bumi ini telah di anugerahkan oleh Allah dan Allah telah menjadikan manusia sebagai khalifah untuk mengurus melestarikan dan mempergunakan semuanya untuk mencapai keridhaanNya. Dengan hal tersebut, maka manusia bukanlah penguasa atau pemilik dirinya sendiri tetapi hanyalah wakil sang pemilik yang sebenarnya. Jika bukan karena ridhaNya tak seorangpun yang mendapat amanah kepemimpinan, baik kecil maupun besar. Oleh karena itu setiap amanah kepemimpinan harus dipertanggung jawabkan di hadapan Allah.

---

<sup>8</sup> *Ibid.* hal. 134

Termasuk urusan yang berkaitan mengatur orang yang dipimpin, mengarahkan manusia yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, menjaga dan melindungi kepentingan yang dipimpinnya.

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin haruslah mempunyai kompetensi yang mumpuni dibidangnya. Hal ini juga menjadi persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin, yang difirmankan oleh Allah SWT dalam surah Yusuf ayat 55:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

Artinya: berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan" (Q.S Yusuf ayat 55) .

Dari ayat di atas dapat difahami bahwa dalam konteks kepemimpinan dalam suatu organisasi atau lembaga, seyogyanya seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan baik, tentang administrasi kenegaraan, politik, ekonomi, sosial dan hukum agar seluruh kinerjanya dapat terlaksana secara optimal.<sup>9</sup>

Gaya kepemimpinan juga merupakan faktor yang paling diutamakan dalam pelaksanaan manajemen di Darul Ukhwah Indonesia Tour And Travel (DUINA). DUINA merupakan salah satu biro jasa perjalanan dan ticketing, melainkan juga melebarkan sayap dengan mengembangkan usaha bisnis mulai dari yayasan pendidikan kursus

---

<sup>9</sup>*Ibid*

bahasa arab dan bahasa ingris, industry percetakan, optic dan beberapa usaha kecil lainnya.

DUINA yang merupakan sebuah biro jasa perjalanan dan ticketing, namun juga berkecimpung aktif dalam dunia bisnis tentu saja memerlukan pengelolaan yang tidak mudah khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam melaksanakan seluruh kinerja organisasi. Dengan begitu banyaknya hal yang harus dikelola, maka perlu adanya suatu gaya kepemimpinan yang mampu mengatur dan menghantarkan kelembagaan menuju pencapaian target yang ingin dicapai. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan DUINA akan sangat menentukan kesuksesan dan kemajuan kelembagaan.

Dengan cukup berhasilnya biro jasa perjalanan dan ticketing dan usaha-usaha yang lainnya, dalam dua bidang yang berlawanan yakni pendidikan dan usaha menarik perhatian penulis untuk mengkaji proses manajemen kelembagaannya khususnya dalam hal gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Berangkat dari pertimbangan inilah, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut yakni mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di Darul Ukhwah Indonesia Tour And Travel.

Manusia merupakan salah satu Sumber daya utama yang dapat menentukan maju mundurnya suatu organisasi, Maka dari itu seluruh sumber daya yang mendukung suatu organisasi, faktor manusia menduduki peranan yang sangat penting. Karena tanpa adanya manusia



semua faktor produksi yang lain seperti modal, material, mesin dan faktor-faktor lainnya tidak akan berarti apa-apa. Oleh karena itu dalam setiap organisasi diperlukan adanya penanganan yang baik mengenai masalah yang berhubungan dengan manusia atau tenaga kerjanya.

DUINA yang merupakan sebuah jasa perjalanan namun juga berkecimpung aktif dalam dunia bisnis tentu saja memerlukan pengelolaan yang tidak mudah khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam melaksanakan seluruh kinerja organisasi. Dengan begitu banyaknya hal yang harus dikelola, maka perlu adanya pembagian kerja berupa S O P ( Sentandar Oprasional Prosedur ) yang jelas agar seluruh kinerja anggota DUINA dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan menentukan kesuksesan dan kemajuan kelembagaan. Dengan itu Darul Ukhwah Tour And Travel mengalami peningkatan dan perkembangan peminat masyarakat dalam menggunakan Biro Jasa perjalanan, Hal itu Dapat dilihat di tabel brikut :

#### I. DATA PENGALAMAN PERUSAHAAN TOUR

N O	NAMA PAKET PARIWIS ATA	INSTANSI	KONTRAK		TANGGAL SELESAI PEKERJAAN BERDASARKAN	
			NOMO R/ TANG GAL	NILAI	KON TRAK	BERITA ACARA SERAH TERIMA
1	STUDY TOUR	SMK MUHAMMADIY AH GISTING KAB.	08 OKTO BER 2019	RP. 45.100.0 00,-	-	-

		TANGGAMUS				
2	STUDY TOUR	SMA IT AR-RAIHAN	21 DESEMBER 2019	RP. 108.000.000,-	-	-
3	LITERASI KEBUDAYAAN	MA'HAD AL-JAMI'AH UIN RADEN INTAN LAMPUNG	11 OKTOBER 2019	RP. 55.605.000,-	-	-
4	RAKER UIN RADEN INTAN LAMPUNG	UIN RADEN INTAN LAMPUNG	09 MARET 2018	RP. 197.850.000	-	-
5	STUDY TOUR	DINAS KESEHATAN LAMPUNG SELATAN	09 AGUSTUS 2019	RP. 1.100.000	-	-
6	STUDY TOUR	OTORITAS JASA KEUANGAN LAMPUNG	17 JANUARI 2019	RP. 45.100.000,-	-	-
7	STUDY TOUR	SMA UTAMA 3	05 JUNI 2018	RP. 150.500.00	-	-
8	STUDY TOUR	SD IT 1 PESAWARAN	17 MARET 2018	RP. 105.000.00	-	-
9	PAKET UIN RADEN INTAN LAMPUNG	UIN RADEN INTAN LAMPUNG	25 JULI 2018	RP. 55.850/00	-	-
10	LITERASI KEBUDAYAAN	SMP 13 BANDAR LAMPUNG	07 MARET 2018	RP. 45.980.00	-	-
11	STUDY TOUR	SMP 1 PESAWARAN	27 SEPTEMBER 2017	RP. 130.500.00	-	-
JUMLAH			11	RP. 845.585.00	-	-

Melihat fenomena-fenomena yang ada dilapangan maka peneliti merasa perlu untuk mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Sesuai dengan permasalahan yang ditemui dilapangan, salah satu aspek yang diduga yang sangat berpengaruh terhadap kinerja adalah koordinasi pelaksanaan tugas. Oleh sebab itu penulis merasa tertarik melakukan penelitian tentang “Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Daarul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel Di Bandar Lampung”

#### **D. Fokus Penelitian**

Adapun focus penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan yang dilaksanakan di Darul Ukhwah Indonesia Tour And Travel dan sejauh mana gaya kepemimpinan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **E. Rumusan Masalah**

“Bagaimanakah Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Daarul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel” ?

#### **F. Tujuan Penelitian dan manfaat penelitian**

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk menjelaskan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di daarul ukhuwah indonesia tour and travel.

Adapun manfaat penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk :

1. sumbangan pemikiran untuk manajemen dalam mengambil tindakan tentang bagaimana koordinasi pelaksanaan tugas mempengaruhi kinerja karyawan Darul Ukhwah Indonesia Tour And Travel.
2. Merupakan pengalaman yang berharga untuk mengembangkan wawasan keilmuan mengenai hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.
3. Sebagai syarat bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah Dan Ilmu Komunikasi.

## **G. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang dilakukan adalah kualitatif, yakni penelitian yang ditunjukan untuk menganalisis suatu fenomena, peristiwa, sikap, dan penyajian. Data hasil penelitian ini dipaparkan dalam bentuk uraian deskriptif. Analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekan makna daripada generalisasi.<sup>10</sup>

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan memperoleh hasil dari data yang diperoleh dalam kondisi alamiah atau menggambarkan apa adanya, penelitian deskriptif juga

---

<sup>10</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Dan R&D*, (Bandung, Alfabeta, 2011) H.9



merupakan penelitian lapangan (field research) yaitu suatu penelitian yang dilakukan dalam kehidupan sebenarnya.<sup>11</sup>

## 2. Sifat Penelitian

Adapun jenis penelitian adalah penelitian deskriptif, yakni penelitian yang mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, dan kejadian yang terjadi sekarang<sup>12</sup>. Dari pengertian tersebut, maka peneliti yang dimaksud penulis hanya ditunjukkan untuk melukiskan, menggambarkan, atau melaporkan kenyataan-kenyataan yang lebih fokus pada peran kepemimpinan dalam memotivasi karyawan di Darul ukhuwah indonesia tour and travel.

## 3. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian yang menjadi populasi ini adalah seluruh komponen yang ada pada kantor DUINA Tour And Travel.

- |                          |                              |
|--------------------------|------------------------------|
| a. General Manager       | : Aziz Lukman Hakim M S.Pd.I |
| b. Direktur              | : Hendro Adi Sutanto         |
| c. Kabag Tour And Travel | : Dedi Harsoni               |
| d. Kabag Ticketing       | : Nia Anggraini              |
| e. Kabag Umum            | : Hendro Adi Sutanto         |
| f. Bendahara             | : Lisa Diana                 |

---

<sup>11</sup>Kartini Kartono, *Pengantar Metode Riset Sosial*, (Bandung, Mandar Maju)

<sup>12</sup>Trianto, *Pengantar Penelitian Bagi Riset Pengembangan Profesi Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta Kencana, 2010), H.197

g. Karyawan : Mukhil S,Pd  
 WS Perwito Ady  
 Asep Budianto  
 Desiyanti  
 Iqbal Khapid S,Ag  
 Nursani Azizatun Nikmah

#### 4. Sampel

Sampel adalah sebagian yang diambil dari keseluruhan objek yang diteliti yang dianggap mewakili terhadap seluruh populasi dan diambil dengan menggunakan teknik tertentu.

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan non random sampling menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* ialah yang digunakan peneliti jika peneliti jika didalam sampelnya, atau penentuan sampel untuk tujuan tertentu. jadi peneliti, harus mengetahui terlebih dahulu sifat-sifat populasi yang diamati. Dalam peneliti ini penulis berfokus pada tahun tahun 2020 dengan sampel sebanyak 5 sampel yaitu:

a) General Menejer : Aziz Lukman Hakim M S.Pd.I  
 b) Direktur : Hendro Adi Sutanti  
 c) Karyawan : Mukhli S.Pd  
 WS Perwito Ady  
 Iqbal Khapid S.Ag  
 Asep Budianto

Penulis memilih sampel tersebut dengan alasan bahwa orang-orang tersebut dianggap paling memahami persoalan penelitian dari penulis.

## H. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan atau pengolahan data adalah pengubahan data mentah menjadi lebih bermakna yaitu bagaimana peneliti menemukan metode setepat-tepatnya untuk memperoleh data, kemudian disusun dengan cara-cara menyusun alat pembantunya yakni *instrument*.<sup>13</sup> Teknik pengumpulan data sebagai berikut :

### 1) Wawancara

Wawancara dalam penelitian sedapat mungkin dilakukan dalam suasana santai, tak formal seperti halnya dalam percakapan sehari-hari, sehingga keseluruhan wawancara yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu merupakan rangkaian percakapan. Wawancara yang dilakukan secara mendalam kepada ketua atau yang memimpin Darul Ukhuah Tour And Travel untuk mencari data terkait sejarah, visi dan misi, serta gaya memimpin terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini penulis menerapkan wawancara terstruktur, dimana peneliti sebagai pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian yang berupa pertanyaan-pertanyaan yang secara terstruktur dan sistematis telah diarahkan pada suatu tujuan, yaitu jawaban dari responden yang sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam proses

---

<sup>13</sup>*Ibid*, h. 265

pengumpulan data dengan mengajukan suatu pertanyaan yang terstruktur dan sistematis.

## 2) Observasi

Observasi dimaknai sebagai pengamatan atau peninjauan secara cermat. Observasi adalah suatu pengamatan terhadap objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian. Observasi digunakan untuk mencari data dalam mengamati peran pemimpin dalam memotivasi dan mengamati gaya kepemimpinan terhadap karyawan.

## 3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah merupakan catatan peristiwa yang dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya menumental dari seseorang lainnya. Sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, bahwa paradigma dalam penelitian kualitatif adalah fenomena logis dan holistic. Oleh karena itu untuk dapat mengungkap fakta kualitatif diperlukan tehnik pengumpulan data yang seoptimal mungkin mampu menemukan data yang sesuai dengan tujuan peneliti yang terkandung dalam setting alamiah.

## I. Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber dengan menggunakan tehnik pengumpulan data yang bermacam-



macam dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya didapat. Dengan pengamatan yang terus menerus tersebut mengakibatkan variasi data yang tinggi. Data yang diperoleh pada umumnya adalah data kualitatif, analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dilapangan dan setelah dilapangan.<sup>14</sup> Setelah data yang diperlukan terkumpul dengan berbagai metode pengumpulan data yang telah penulis paparkan diatas, atau pencocokan data mengenai apa yang telah penulis dari data yang telah didapat. Pencocokan ini berfungsi sebagai tolak ukur kesesuaian antara wawancara dengan berbagai sumber, dengan observasi yang dilakukan penulis di lapangan, agar bisa ditarik kesimpulan maupun hasil dari penelitian yang penulis lakukan dalam mengkaji Gaya Kepemimpinan Terhadap Karyawan Di Darul Ukhuwan Indonesia Tour And Travel Di Bandar Lampung tersebut.

---

<sup>14</sup>Sugiono, *Ibid*, H.243

## BAB II

### GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN

#### A. Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan obyek diskursus para pakar dalam bidang manajemen, Hemphill dan Coons yang dikutip oleh Gary Yukl mendefinisikan bahwa, “kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama”<sup>15</sup> Mangunharjana dalam Effendi mendefinisikan bahwa, kepemimpinan diambil dari kata pemimpin yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *leader* dari akar kata *to lead* yang terkandung arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.<sup>16</sup> Sedangkan J.M P Fifner mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Oteng Sutisna mengemukakan kepemimpinan ialah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah

---

<sup>15</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Indonesia*, (Jakarta: Indeks, 2011), hal. 4.

<sup>16</sup> Nur Efendi, *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*, (Yogyakarta: Lingkar Media, 2014), hal. 343.

tercapainya tujuan organisasi.<sup>17</sup> Jika dilihat dari pendapat tadi maka ada beberapa hal yang menjadi inti yaitu, memberi teladan bagi bawahan untuk melakukan perubahan agar tercipta dan tercapai tujuan organisasi. Karena peran pemimpin sangat besar, dipandang perlu memberi teladan contoh yang baik. Sebab jika seorang pemimpin memiliki contoh yang baik bagi bawahannya secara tidak langsung yang dipimpin akan termotivasi untuk berbuat lebih baik dari pada pimpinannya. Selain kekuatan penggerak sentral terdapat pada pimpinan, maju mundurnya sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh pimpinan dan juga komponenlainya. Maka dituntut pimpinan memberikan teladan yang baik bagi semua bawahannya.

Pendapat di atas terdapat proses mengarahkan dan membimbing.

anggotanya untuk mencapai tujuan bersama, hal itu dilakukan dengan jalan mempengaruhi terhadap bawahannya. Selain itu terdapat dua peran yang diharapkan untuk melaksanakan peran kepemimpinan yakni “peran pemimpin dan peran pengikut walaupun sebagian dari pengikut tersebut dapat membantu pemimpin utama dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Abdul Aziz mengutip dari James A.F Stoner dan Charles Wankel mengatakan bahwa “*nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness*” (kepemimpinan adalah kemampuan dan ketrampilan mengarahkan yang merupakan faktor penting dalam efektivitas manjer/pemimpin).<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibid*, hal. 344.

<sup>18</sup> Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 81.

Sependapat dengan hal tersebut E Mulyasa mendefinisikan bahwa, “kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan organisasi.”<sup>19</sup>

Dari dua definisi ini keduanya terfokus kepada mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan bersama yang didukung dengan ketrampilan kemampuan mengarahkan oleh pimpinan pada bawahannya sehingga tujuan-tujuan bersama dapat dicapai.

Stogdil membuat kesimpulan, bahwa: *There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.*<sup>21</sup>

(ada banyak definisi tentang kepemimpinan sebagian beberapa orang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan). Jika dianalisis arti di atas kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja antar peran, kedudukan dari satu jabatan administrasi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Masalah kepemimpinan (*leadership*) sebenarnya merupakan pembahasan yang paling menarik dalam kajian kepemimpinan selain juga diakademisi, cukup beralasan menjadi bahan kajian dan penelitian karena tidak ada secara pasti mana teori kepemimpinan yang unggul semuanya tergantung pada situasi dan kondisi serta latar seting tempatnya. Selain pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap berhasil atau gagalnya suatu organisasi. Memang harus diakui bahwa suatu organisasi akan dapat mencapai

---

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 1.

tujuannya manakala sumber permodalan mencukupi, struktur organisasinya akurat, dan tenaga terampilnya tersedia. Selain hal di atas maka kepemimpinan merupakan faktor penentu penting <sup>20</sup>dan harus dipertimbangkan, tanpa pemimpin maka roda organisasi tidak akan berjalan lancar.

Gary Yukl mengutip dari House, kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, mendorong dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.<sup>21</sup> Sedangkan Inu Kencana Syafie yang dikutip oleh Baharuddin secara etimologi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut.

1. Berasal dari kata pimpin (*lead*) berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin (umat) dan yang memimpin.
2. Setelah ditambah awalan pe menjadi pemimpin (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Apabila ditambah akhiran-an menjadi pimpinan artinya orang yang mengepalai. Antar pemimpin dengan pemimpin dapat dibedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih sentralistik, sedangkan pemimpin lebih demokratis.
4. Setelah dilengkapi dengan awalan ke menjadi kepemimpinan (*leadership*)

---

<sup>20</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2011), hal. 17.

<sup>21</sup>Gary Yukl, *Loc.Cit.*, hal. 4.

berarti kemampuan dan kepribadian seorang dalam memengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.<sup>22</sup>

Kartini Kartono memandang bahwa kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal).<sup>23</sup> Kepemimpinan ini dapat berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu.<sup>24</sup> Dengan demikian pemimpin tersebut ada bila terdapat kelompok, sekumpulan atau organisasi. Maka eksistensi pemimpin itu selalu ada di tengah-tengah kelompoknya, komunitasnya, golongannya secara lebih khusus ada anak buah, bawahan dan rakyat.

Dari empat definisi di atas, dapat diramu pengertian bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi, membujuk orang lain agar orang tersebut dapat bekerjasama (mengelaborasi kemampuannya) untuk menggapai tujuan yang sudah ditetapkan. Baharuddin berpendapat bahwa, “kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh

---

<sup>22</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruz, 2002) hal. 42

<sup>23</sup>Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN JOGJA, 2007), hal. 29.

<sup>24</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 6.

konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan orang tercapai.”<sup>24</sup> Paling tidak dalam beberapa pengertian di atas tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas: 1) mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuatu, 2) adanya kesepakatan atau konsensus dalam satu pekerjaan, 3) adanya pimpinan 4) tujuan bersama untuk memperoleh manfaat bersama.<sup>25</sup>

### 1. Dasar Kepemimpinan Dalam Islam

Secara etimologi, kepemimpinan ialah *Khilafah*, *imamah* dan *imarah* yang mempunyai makna daya memimpin, kualitas memimpin atau tindakan dalam memimpin. Sedangkan secara terminologi, kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Akan tetapi yang sudah lazim dipakai dalam khazanah Islam adalah seperti *ulil amri*, *imam* dan *malik*.<sup>26</sup>

Kata *khilafah* berasal dari kata *khalafa-yakhlifu-khalfun* yang berarti *al-* ‘*aud* atau *al-balad* yakni mengganti, yang pada mulanya berarti belakang. Adapun pelakunya yaitu orang yang mengganti disebut *khalifah* dengan bentuk jamak *khulafa*’ yang berarti wakil, pengganti dan penguasa.<sup>27</sup>

Kata khalifah sering diartikan sebagai pengganti, karena orang yang

---

<sup>25</sup> *Ibid.* hal....

<sup>26</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan*,,,,,,, hal. 80.

<sup>27</sup> Wahyu Wijaswanto, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), hal.68.

menggantikan datang sesudah orang yang digantikan dan ia menempati tempat dan kedudukan orang tersebut. Khalifah juga bisa berarti seseorang yang diberi wewenang untuk bertindak dan berbuat sesuai dengan ketentuan-ketentuan orang memberi wewenang.<sup>28</sup> Arti menggantikan yang lain yang dikandung kata khalifah berarti melaksanakan sesuatu atas nama yang digantikan, baik orang yang digantikannya itu bersamanya atau tidak. Istilah ini di satu pihak, dipahami sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam di masa lalu, yang dalam konteks kerajaan pengertiannya sama dengan kata sultan. Di lain pihak, cukup dikenal pula pengertiannya sebagai wakil Tuhan di muka bumi yang mempunyai dua pengertian. Pertama, wakil Tuhan yang diwujudkan dalam jabatan sultan atau kepala negara. Kedua, fungsi manusia itu sendiri di muka bumi, sebagai ciptaan Tuhan yang paling sempurna.

Menurut M. Dawam Rahardjo, istilah khalifah dalam al-Qur'an mempunyai tiga makna. *Pertama*, Adam yang merupakan simbol manusia sehingga kita dapat mengambil kesimpulan bahwa manusia berfungsi sebagai khalifah dalam kehidupan. *Kedua*, khalifah berarti pula generasi penerus atau generasi pengganti; fungsi khalifah diemban secara kolektif oleh suatu generasi. *Ketiga*, khalifah adalah kepala negara atau pemerintahan.<sup>29</sup>

Selain khalifah, kata lain yang dapat pula diartikan kepemimpinan adalah *Imamah*. Kata Imam atau *Imamah* sering diartikan secara lebih spesifik untuk

---

<sup>28</sup>Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpin dalam Perspektif al-Qur'an*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999), hal. 21.

<sup>29</sup>Ahmad al-Hasyimi, *Muhtaru al - Hadis Nabawiyyah wa-al hikam* (Indonesia: Maktabah Samilah, 1948), hal. 130.



menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan atau pemimpin sepiritual yang diikuti dan diteladani fatwa atau nasihat-nasihatnya secara patuh oleh pengikut-pengikutnya. Dalam beberapa redaksi hadis Nabi, imam sering diartikan dengan pemimpin, penguasa atau amir yang mempunyai kekuasaan untuk mengatur orang-orang atau masyarakat.<sup>30</sup>

Sedangkan *Ulilamri* diartikan oleh al-Maraghi yang dikutip Mujiono sebagai pemerintah, ulama, cendikiawan, pemimpin militer atau tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan bagi umat menerima kepercayaan atau amanat dari golongan masyarakat. Dalam perbedaan pengertian kepemimpinan dalam Islam dan teoritis kepemimpinan yang lainnya adalah bahwa, kepemimpinan dalam Islam adalah dalam kerangka menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi yang mendasarkan pada al Quran dan hadis.<sup>31</sup>

Dalam Al Qur'an Surat An Nisa ayat 59, Allah berfirman:

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS. An Nisa: 59)

---

<sup>30</sup> Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (Yogyakarta: UII Press, 2002), hal. 10.

<sup>31</sup> *Ibid*, hal. 11

Muhammad Quraish Shihab menyebutkan bahwa pesan itu ayat diatas adalah penekanan pada pentingnya mengembalikan segala urusan kepada Allah dan Rasul-Nya, dalam tafsirnya itu ia juga menjelaskan kata *uly amr* adalah orang-orang yang berwenang dalam mengurus urusan-urusan kaum Muslim. Orang-orang berwenang itu bisa saja pemerintah, ulama, dan juga orang-orang yang mewakili kelompok profesinya. Ia juga menyebutkan, karena kata *al-amr* adalah *ma'rifat* maka wewenang para penguasa itu hanya terbatas pada persoalan-persoalan kemasyarakatan, bukan pada persoalan keagamaan murni.<sup>32</sup>

Ayat di atas memerintahkan kepada umat Islam untuk taat kepada Allah, Rasul dan *uly amr* (pemimpin). *Uly amr* sengaja diambil dari al-Quran sebagai petunjuk bahwa setiap pemimpin harus bertanggungjawab atas segala urusan umat atau pengikutnya. *Uly amr* juga diartikan sebagai bentuk kekuasaan yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain, oleh sebagian ahli tafsir *uiy amr* diartikan dengan 'Ulama'.<sup>33</sup>

Veitzhal Rivai dan Arviyan Arifin menuliskan bahwa dalam agama Islam banyak menyinggung tentang pemimpin ini, salah satunya banyak disinggung dengan kata "Imam" dan "Khalifah". Kata imam terambil dari kata *amma yaummu*, berarti menuju, menumpu dan meneladani. Kata khalifah berakar dari kata *khalafa* yang berarti "di belakang" atau "pengganti", karena yang mengganti selalu datang belakangan. Al-Tabrasi mengungkapkan dalam

---

<sup>32</sup> Muhammad Quraish Shihab. *Tafsir Al-Mishbah, Pesan: Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*. (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hal. 484

<sup>33</sup> Mohammad Ali Aziz. *Kepemimpinan Islam di Indonesia*. (Yogyakarta: Harakat Media, 2009), hal.4-5

tafsirnya bahwa kata imam dan khalifah memiliki makna yang sama, hanya saja kata imam digunakan untuk keteladanan. Kedua kata tersebut dapat disimpulkan dalam gambaran, seorang pemimpin sekali di depan menjadi panutan (Ing ngarso sung tulodo) dan di belakang untuk memberikan dorongan sekaligus mengikuti kehendak dan arah yang dituju oleh yang dipimpinya (Tut wuri handayani).<sup>34</sup>

Dalam ayat-ayat di atas dapatlah dipahami bahwa pemimpin dalam makna *khalifah* di atas adalah orang yang menjadi wakil Allah dalam menegakkan aturan-aturan Allah di dunia ini. Pemimpin dalam konteks imam adalah seseorang yang menjadi contoh dalam melaksanakan tugasnya dan juga sekaligus menunjukkan jalan yang benar yang harus dilalui pengikutnya. Sedangkan pemimpin dalam konteks *uly amr* adalah mereka yang diberikan wewenang dalam mengurus kebutuhan orang yang berada dalam tanggungannya. Jika demikian, maka kepemimpinan yang diartikan sebagai gaya, hal atau keadaan dalam memimpin adalah mereka yang memegang urusan orang yang berada dalam tanggungannya, yang memiliki kemampuan dalam menjalankan aturan sebagaimana seharusnya, serta menjadi contoh dalam melaksanakan aturan tersebut sekaligus sebagai petunjuk jalannya.

## 2. Karakteristik Kepemimpinan dalam Islam

Maka dipandang sangat perlu seorang pemimpin Islam memiliki karakteristik-karakteristik yang harus dipenuhi, Rivai menyebutkan ada beberapa

---

<sup>34</sup>Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin. *Islamic Leadership; Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 112-113.

karakteristik yang harus ada dalam pemimpin Islam diantaranya:

- a) Beriman dan bertaqwa kepada Allah, karena kepemimpinan itu terkait erat dengan pencapaian suatu cita-cita, kepemimpinan harus beranda di dalam genggam tangan seorang pemimpin beriman kepada Allah. Dengan tegas Allah melarang memilih dan mengangkat serta menjadikan orang-orang kafir sebagai pemimpin.
- b) Jujur dan bermoral, artinya pemimpin Islam haruslah jujur baik kepada dirinya sendiri maupun kepada pengikutnya sehingga akan menjadi contoh terbaik yang sejalan dengan perbuatannya. Selain itu, perlu memiliki moralitas yang baik, berakhlak terpuji, teguh memegang amanah, dan tidak suka bermaksiat kepada Allah seperti korupsi, manipulasi, dusta dan khianat.
- c) Kompeten dan berilmu pengetahuan. Seorang pemimpin yang Islami haruslah orang yang memiliki kompetensi dalam bidangnya, sehingga orang akan mengikutinya karena yakin dengan kemampuannya.

Selain hal di atas prinsip dasar yang penting sebagai landasan kepemimpinan efektif dalam Islam sebagai berikut.

- 1) Hikmah, mengajak seluruh anggota organisasi dan *stakeholders* pendidikan dengan penuh hikmah dalam mencapai tujuan hidup dan organisasi
- 2) *Qudwah*, memimpin lebih efektif dengan memberikan contoh atau teladan yang baik. Contoh tindakan nyata yang harus dilaksanakan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi yang dipimpinnya.
- 3) Ikatan hati, kelembutan hati dan saling mendoakan agar bisa sukses

bersama dalam menjalin organisasi.

4) Keadilan, ini penting bagi seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya. Mendorong pemimpin dalam situasi apa pun tidak boleh memihak pada satu kelompok atau golongan tertentu dalam sistem organisasi.<sup>35</sup>

Jika empat prinsip yang mendasar ini dapat dilakukan secara maksimum kepemimpinan akan menjadi lebih sempurna karena empat prinsip ini jika diimplementasikan akan berpengaruh besar terhadap bawahan yang dipimpinnya adanya kerjasama antar anggota organisasi, adanya prinsip keadilan memandang sama tidak ada perbedaan terhadap bawahan sehingga komunikasi dapat terus terjalin.

### 3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam hal kepemimpinannya. Termasuk bagaimana aktivitas mempengaruhi orang lain akan tercermin pada pola tingkah laku yang dilakukan pemimpin. Hal itu senada dengan gaya kepemimpinan, Paul Hersey dan Kenneth yang dikutip oleh Saifuddin bahwa, penelitian membuktikan bahwa mayoritas pemimpin mempunyai gaya utama dan gaya sampingan, gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam kerangka mempengaruhi aktivitas orang lain atau gaya kepemimpinan yang paling disukai sedangkan gaya sampingan diasumsikan dengan perpaduan gaya yang lain. Vethzal berpendapat lain

---

<sup>35</sup>Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruuz, 2013), hal. 233-235.

mengenai gaya seorang pemimpin. Gaya ternyata merupakan ringkasan dari seseorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.<sup>36</sup> Gaya utama merupakan pola tingkah laku yang sering digunakan pemimpin dalam upaya mempengaruhi aktivitas orang lain, atau gaya kepemimpinan yang paling disukai.<sup>37</sup> Veithzal Rivai mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan sejatinya ada tiga bentuk, yaitu:

a) Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Bahwa kekuasaan otoriter gaya kepemimpinan berdasarkan pada kekuasaan yang mutlak dan penuh. Dengan kata lain, sang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dikategorikan dengan istilah diktator, bertindak mengarahkan pikiran, perasaan dan perilaku orang lain kepada suatu tujuan yang telah ditetapkan.<sup>38</sup> Artinya segala ketetapan, ketentuan dan keputusan berada di tangan pemimpin bawahan tidak memiliki kekuasaan sama sekali. David Krec, Richad S. Churtchfied menggambarkan mengenai kepemimpinan ini : bahwa dalam suatu kelompok yang kecil, antara pemimpin dan pengikut terjadi kontak pribadi karena komunikasi berlangsung secara interpersonal, namun ketika menjadi besar, maka hubungan antara pemimpin dan pengikut menjadi semakin jauh. Organisasi hierarkis pada kelompok otoriter dapat dikaji sebagai konsekwensi dari tujuan si pemimpin senantiasa berusaha

---

<sup>36</sup>Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal.305.

<sup>37</sup>Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiai dan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN Kalijaga, 2007),hal. 38.

<sup>38</sup>Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 136.

mempertahankan dan memelihara sebagai kekuasaan sentral. Jika dilihat dari gaya ini maka pemimpin berusaha mempertahankan kekuatannya agar tetap menjadi sentral dan utama, tendensinya gaya kepemimpinan jenis ini akan nampak terlihat kaku, sangklek, meningkatnya ketegangan dan konflik intra kelompok serta perintah tangan besi.

b) Demokratis (*Demicratic Leadership*)

Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya atau cara yang demokratis, dan bukan dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Dapat di contohkan pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai demokrasi pada umumnya.<sup>39</sup> Pendapat yang lainya, pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian.<sup>40</sup> Berarti jauh berbeda dengan tipe kepemimpinan sebelumnya, pemimpin jenis demokratis ini memposisikan bawahan memiliki potensi yang besar dalam usaha pencapaian tujuan, adanya kerjasama dalam segala kegiatan yang ada diorganisasi dapat terjalin. Maju dan tidaknya organisasi menjadi tanggungjawab semua anggota tidak hanya terletak pada pimpinan termasuk pengawasan, penyelenggaraannya, tentunya kesannya kepemimpinannya tidak kaku sehingga konflik dapat di minimalisir karena adanya sifat demokratis.

---

<sup>39</sup>Veithzal Rivai, *Loc.Cit.* hal. 137.

<sup>40</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Loc.Cit.*, hal. 56.

c) Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire Leadership*)

Dalam kepemimpinan jenis ini, sang pemimpin biasanya menunjukkan suatu gaya dan perilaku yang pasif dan juga sering kali menghindari dirinya dari tanggungjawab. Dalam praktiknya si pemimpin hanya menyerahkan dan menyediakan instrumen dan sumber-sumber yang diperlukan oleh anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pimpinan. Segalanya diserahkan pada bawahannya.<sup>41</sup> Baharuddin dan Umiarso mengungkapkan bahwa pemimpin tipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia akan menerima laporan-laporan dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya.<sup>42</sup> *Laissezfaire* (berasal dari bahasa Prancis yang sejatinya menunjuk pada doktrin ekonomi yang menganut paham tanpa campur tangan pemerintah di bidang perniagaan, sementara dalam praktik kepemimpinan, si pemimpin mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk melakukan apa saja yang hendak mereka kehendaki. Pemimpin jenis ini menganggap bahwa organisasinya berjalan sedemikian baiknya sehingga pemimpin tidak perlu turut campur, atau menganggap bahwa organisasi tersebut tidak membutuhkan pusat kepemimpinan. Lebih lanjut gaya kepemimpinan ini bukanlah kepemimpinan dikarenakan pemimpin hanya melaksanakan fungsi

---

<sup>41</sup>Veithzal Rivai, *Loc.Cit.* hal. 136.

<sup>42</sup>Baharuddin dan Umiarso, *Loc.Cit* hal. 57.



pemeliharaan saja.<sup>4344</sup> Dengan demikian, hal tersebut dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan. Kenyataannya betul tipe kepemimpinan di atas banyak diterapkan oleh para pemimpinnya dalam berbagai macam organisasi dan salah satunya adalah bidang pendidikan. Selain itu kepemimpinan dikatakan berjalan dengan baik apabila secara fungsional secara fungsional pemimpin dapat berperan sesuai dengan wewenang, tugas dan tanggungjawabnya.

d)           Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai kemampuan yang melekat pada diri individu atau perseorangan. Ini menunjukkan bahwa aspek tertentu dari seseorang telah memberikan suatu “penampilan berkuasa” dan sebagai akibatnya orang lain menerima perintahnya sebagai sesuatu yang harus diikuti (sang pemimpin dianggap memiliki anugrah luar biasa). Pemimpin tersebut diyakini mendapat bimbingan wahyu, memiliki kesakralan dan dapat menghimpun masyarakat. Dalam hal ini Stephen J Carrol dan Henry L. Tosi dalam Sukanto mengatakan:

*“ Charismatic: they have the loyalty and commitment of their followers, not because they a particular skill or are in a particular position, but because their followers respond to them as indivuals. Like the skill and the expertise power base, their power in unique to the individual and the situational. Charismatic influence cannot be transferred to another person.”*

---

<sup>43</sup>Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Loc.Cit*, hal. 306-307.

<sup>44</sup>Sukanto, *Kepemimpinan Kiai* (Jakarta: Pustaka EP3ES, 1999), hal. 22.

(karismatik: tipe ini mereka memiliki kesetiaan dan komitmen dari pengikutnya, karena mereka memiliki ketrampilan khusus atau posisi khusus, tetapi pengikutnya merespon secara individual sebagai pusat kemampuan dan keahlian. Pada kekuatan khusus ini menjadikan individu simpatik sedangkan kharisma tidak dapat ditransfer ke orang lain).<sup>45</sup> Menurut Max Weber, kepemimpinan yang bersumber dari kekuasaan luar biasa disebut kepemimpinan karisma atau *charismatic authority*.<sup>46</sup>

Sedangkan Gingrich dalam Winkler berpendapat bahwa, “ *Charisma is defined as the quality of an individual's personality that is considered extraordinary, and followers may consider this quality to be endowed with supernatural, superhuman or exceptional powers or qualities.* ”<sup>53</sup> (kharisma didefinisikan sebagai kualitas dari sebuah kepribadian individu yang dipertimbangkan secara luar biasa dan pengikutnya boleh mempertimbangkan kualitas ini menjadikan kekuatan (ghaib) manusia yang luar biasa). Dapat di analisis pendapat tersebut bahwa Karisma digambarkan sebagai mutu dari suatu kepribadian individu yang dipertimbangkan luar biasa, dan para pengikut boleh mempertimbangkan yang berkualitas ini untuk diberkati hal yang kecil hal-hal yang gaib, melebihi manusia biasa atau *exceptional* kuasa-kuasa atau kualitas. Memiliki power yang sangat luar biasa karena dalam benak pengikut dalam diri pemimpin ada hal-hal yang bersifat gaib di luar kemampuan manusia.

---

<sup>45</sup>Max Weber, *The Theory of Sosial and Economic Organization* (New York: The Free Press, 1966), hal. 358.

<sup>46</sup>Ingo Winkler, *Contemporary Leadership Theories* (Sonderborg Denmark: Alsion, 2010), hal. 32.

Baharuddin mengungkapkan bahwa tipologi kepemimpinan karismatik ini diwarnai oleh indikator sangat besarnya pengaruh sang pemimpin terhadap pengikutnya. Kepemimpinan ini lahir karena memiliki kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya dan terkadang tanpa memperhatikan rasionalitas dari perintah tersebut. Jika dilihat lebih jauh, akan muncul kesan seakan-akan antara pemimpin dan pengikutnya ada daya tarik yang bersifat kebatinan atau *magic*.<sup>47</sup> Kepemimpinan jenis ini lebih banyak bersifat informal karena tidak perlu diangkat secara formal, tidak ditentukan oleh harta, usia, bentuk fisik, pandai atau bodoh dan sebagainya. Meskipun demikian, tidak jarang pemimpin karismatik ini jadi pengkultusan oleh pengikutnya, yang hebat ialah pujian dan pemujaan yang berlebihan dari anak buah pada pimpinannya.

Kepemimpinan jenis ini menggunakan gaya persuasif dan edukatif untuk mempengaruhi anak buahnya. Gaya persuasif merupakan bentuk cara mempengaruhi pimpinan pada bawahannya sedangkan edukatif dengan memberikan sikap teladan yang memiliki implementasi mendidik, mengarahkan bawahannya sehingga tertanam kemauan yang kuat pada diri bawahan. Tetapi sebenarnya dalam kepemimpinan tipologi jenis ini akan lebih jauh membawa keberhasilan apabila didukung oleh seluruh anggotanya. Gary Yukl mengidentifikasi sebagai berikut:

- a. Perilaku dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikutnya

---

<sup>47</sup> Baharuddin dan Umiarso, *Loc.Cit*, hal. 203.

bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten (memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilan sebelumnya) untuk meningkatkan para pengikutnya untuk tunduk dan patuh.

b. Menekankan pada tujuan ideologi yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama pengikutnya.

c. Menetapkan perilaku suatu contoh mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya. Perannya lebih dari intimidasi terhadap perilaku pemimpin, untuk mempengaruhi agar bawahan puas dan termotivasi.

d. Mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya pada pengikut.

e. Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.<sup>48</sup>

Dari lima hal di atas pemimpin karismatik ini memiliki semangat, giat untuk menggapai cita-cita organisasinya dengan maksud dan tujuan adanya perubahan bagi pengikutnya. Dengan suri tauladan yang diciptakannya sendiri sehingga dapat mengintimidasi mempengaruhi bawahannya sehingga bawahan menjadi termotivasi untuk menciptakan kinerja yang baik.

Horikoshi dikutip oleh Manfred Ziemek mengamati dan menggambarkan kecakapan manipulatif, sifat-sifat karismatik yang dimiliki oleh pemimpin ini khususnya dalam studinya di Jawa Barat demikian:

---

<sup>48</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Terj : Yusuf Udaya* (Jakarta: Prenhelindo, 1998), hal. 269.

Seorang yang memiliki karisma mampu membaca pikiran hadirin sebab ia telah mengembangkan penghargaan akan berbagai jenis manusia: ulama, petani desa, santri, orang jalanan, ketika mereka pergi dari pesantren ke pesantren lain dalam rangka mencari kiai-kiai ternama dan kearifan para wali maupun penduduk desa yang bodoh dan menghadapi kesulitan, dalam hal ini kiai harus mengambil peran sebagai penasihat rohani. Tak ada yang lebih penting bagi seorang karismatik selain mampu memanipulasi jiwa hadirin. Untuk melakukan ini, ia harus sepenuhnya dilengkapi dengan etos budaya mereka dan mampu menggunkan citra-citra yang akan menciptakan interaksi yang tepat. Sedangkan karismatik daya tariknya pada hadirin bagaikan suatu personifikasi etos dan nilai-nilai masyarakatnya”.<sup>49</sup>

Dapat dilihat bahwasanya Manfred Ziemek menitikberatkan pada kekuatan pengaruh dan daya tarik terhadap pengikutnya, menjadi sosok panutan yang memiliki pribadi sempurna yang mengambil peran penting dalam bagi siapa saja yang bertemu dengan tokoh ini. Selain itu perannya yang mendukung pemimpin ini ialah mampu membangun citra-citra yang baik sehingga menjadikan interaksi sehingga menimbulkan daya tarik terhadap golongannya dan nilai-nilai masyarakat. Karisma sendiri merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribusi-atribusi karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang terpenting atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut.

---

<sup>49</sup>Manfred Zimek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* Terj :B. Soendjojo, (Jakarta: P3M, 1986), hal. 141.

House yang dikutip oleh Daryanto berpendapat bahwa, teori kepemimpinan karismatik menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan- tujuan dan rasa percaya diri dari pengikut. Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder.<sup>50</sup> Sejak teori karismatik ini berhasil di dalam mempengaruhi rasa tanggung jawab bawahan, hal ini sangat bermanfaat untuk mengetahui lebih dekat cara-cara pemimpin karismatik ini mempergunakan kewibawaan pribadinya (*personal power*).<sup>51</sup> Karisma sendiri merupakan fenomena, selain kepemimpinan jenis ini memiliki dampak positif namun juga memiliki dampak negatif terhadap pengikut dan organisasinya.

Mujamil Qomar mengungkapkan bahwa kepemimpinan karismatik ini perlu dimiliki lembaga pendidikan Islam namun disisi lain memiliki sisi negatif dan positif terhadap kepemimpinan jenis ini. Dampak positif dari pimpinan karismatik ini antara lain adalah mampu mempengaruhi orang lain khususnya bawahan, maupun menggerakkan orang lain atau bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan, mempercepat proses komando atau instruksi pimpinan kepada bawahan, dihormati orang lain atau bawahan, keberadaan kepemimpinannya kokoh dan tak terusik dan relatif sepi dari hambatan-hambatan dari kelompok oposisi yang diekspresikan melalui demonstrasi. Sedangkan dampak negatif dari pemimpin karismatik yang sering dirasakan

---

<sup>50</sup>Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hal. 23.

<sup>51</sup>Wahjosumidjo, *Loc.Cit*, hal. 31.

bawahan selama ini cukup banyak, antara lain: pemimpin cenderung berjalan semaunya sendiri yang tidak jarang keluar dari jalur yang semestinya, pemimpin mudah tersinggung oleh tindakan- tindakan yang sepele sehingga mudah marah dan memarahi bawahan, bawahan tidak berani memberi masukan-masukan yang penting sekalipun. Apabila terdapat kesalahan terhadap pemimpin yang dipandang salah maka bawahan tidak berani mengingatkan dan melemahkan proses kaderisasi drastisnya melemahkan dan bahkan mematikan demokrasi.<sup>52</sup> Termasuk menjadi penghambat bagi tumbuh berkembangnya organisasi.

Tetapi kesemua kepemimpinan itu tidaklah buruk namun melihat situasi dan kondisi yang ada di lingkungan masing-masing, merupakan faktor penentu keberhasilan pemimpin apapun jenisnya akan melihat kondisi yang cocok diterapkan. Maka dituntut kepekaan dan kesigapan bagi pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi dan lembaga, selain butuh komunikasi dan kordinasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan, antara kiai dengan pengurus, kiai dengan santri. Jika komunikasi dapat di jalin dengan baik, bawahan dapat menerima saran-saran dari atasan serta sebaliknya kepemimpinan ini akan sangat membantu khususnya di dunia pendidikan Islam. Untuk itu perlu siasat dalam kepemimpinan karismatik ini.

Mujamil mengungkap ada beberapa siasat dalam dampak negatif yang timbul terhadap kepemimpinan karismatik ini di antaranya:

- 1) Membiasakan berkomunikasi baik secara individual maupun kolektif

---

<sup>52</sup> Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2013), hal. 210.

dengan pimpinannya.

2) Mengadakan pertemuan kordinasi guna membahas sesuatu atau menyampaikan gagasan-gagasan perbaikan lembaga pendidikan Islam ke depan.

3) Adanya interaksi dengan pimpinan agar lebih akrab.

4) Meminimalisir dan memperkecil jarak antara pimpinan dengan bawahan.<sup>53</sup>

Karena dalam kepemimpinan ini memiliki dampak baik negatif maupun positif, maka yang perlu dikembangkan adalah bagaimana menekan seminim mungkin dampak negatif tersebut dan dialihkan dalam kegiatan yang berpotensi. Sedangkan dampak positifnya ialah perlu adanya penumbuh kembangan dan dukungan sepenuhnya. Lebih lanjut tentang tipe pimpinan karismatik ini Kartini Kartono mengungkapkan bahwa, pemimpin tipe ini memiliki energi, daya tarik dan kewibawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab- sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma begitu besar. Pemimpin ini dianggap memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan *superhuman* yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Lebih lanjut Kartini menisbatkan tokoh-tokoh semacam ini antara lain: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Sukarno, Margarete Teacher, Ghandi, Gorbache. Pandangan ini menganggap

---

<sup>53</sup> Mujamil Qomar, *Loc.Cit.*, hal. 211.



tokoh tersebut memiliki karisma.<sup>54</sup> Dari beberapa pendapat di atas kepemimpinan karismatik menganggap sang pemimpin memiliki kekuatan yang luar biasa yang ghaib yang kekuatan tersebut berasal dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Dengan kepemimpinannya seolah-olah memiliki daya tarik dan pancar yang sangat besar sehingga dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kewibawan tersebut terlihat dari pola kepemimpinannya dalam mengorganisasikan, memimpin dan mengambil sebuah putusan organisasi.

e) Tipe pribadi

Pemimpin tipe ini kepemimpinannya didasarkan terutama pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif dan secara relatif sederhana pelaksanaannya.<sup>55</sup>

Dalam system kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.

Pada Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*) terdapat suatu hubungan yang dekat antara pemimpin dan setiap anggota kelompok. Kepribadian-kepribadian dan iklim informal mencirikan situasi kalau kepemimpinan pribadi yang diikuti.<sup>56</sup>

Kepemimpinan dengan model seperti ini melakukan kontak pribadi secara langsung dengan bawahan-bawahannya. Sehingga akan terjalin hubungan

---

<sup>54</sup>Kartini Kartono, *Loc.Cit.* hal. 81.

<sup>55</sup>Susilo Martoyo, *Op.Cit.*, hal. 52

<sup>56</sup>George Terry, *Op.Cit.*, hal. 202

yang baik antara atasan dan bawahan. Karena hubungan yang sangat dekat antara pemimpin dan bawahannya.

f) Tipe Nonpribadi

Pemimpin dalam tipe ini kurang adanya kontak dengan bawahan-bawahannya, karena diantara mereka ada sarana atau media tertentu. Sehingga hubungan tersebut bersifat tidak langsung dan bersifat nonpersonal. Maka dari itu maka sifatnya kurang dinamis.<sup>57</sup>

Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan- bawahan atau media, non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak dekat karena komunikasi yang dilakukan tidak langsung tetapi melalui perantara- perantara.

Bila dilihat dari gerak langkahnya terjadi batas pemisah dengan para pegawainya. Disamping itu dalam proses pelaksanaan pekerjaan terjadi keterlambatan. Namun dipihak lain struktur organisasi nampak dengan jelas dan setiap pimpinan mengetahui batas-batas wewenangnya, koordinasi ke jalan dengan baik dan perbagian pekerjaan merata.<sup>58</sup>

g) Tipe “Indegeneus”

Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informil. Seperti perkumpulan sepak bola, sekolah dan sebagainya. Dimana interaksi antar orang seorang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pimpinan.

Tipe kepemimpinan seperti ini biasanya timbul dari kelompok orang-orang

---

<sup>57</sup> Susilo Martoyo, *Op.Cit*, Hal. 52

<sup>54</sup> Domi C. Matutina, dkk, *Op.Cit.*, Hal. 121

yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan adanya sistem kompetisi, sehingga bisa menimbulkan batas-batas dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya.

Kepemimpinan dengan tipe seperti ini kepemimpinan yang asli. Beraneka ragam bentuk dan jenisnya. Yang berasal dari kelompok- kelompok informal. Pemimpin-pemimpin yang asli yang berbeda dapat ditemukan dengan tujuan-tujuan yang berbeda dalam kelompok yang sama.<sup>59</sup>

#### h) Gaya kepemimpinan tiga dimensi

Gaya kepemimpinan tiga dimensi ini dikembangkan oleh William J Redin seorang profesor dan konsultan dari Kanada. Ia menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektifitas dalam modelnya. Dalam hal ini Reddin menghubungkan gaya kepemimpinannya dalam tugas dan hubungan kerja. Sehingga model yang dibangun Reddin adalah gaya yang cocok dengan lingkungannya.<sup>60</sup>

#### 1) Eksekutif

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Manajer yang mempergunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan antara individu dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.

---

<sup>59</sup>George Terry, *Op.Cit.*, hal. 203

<sup>60</sup>Miftah Thoha, *Perilaku organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), hal. 272

## 2) Pecinta pengembangan

Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas- tugas pekerjaan. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan terhadap pengembangan mereka sebagai individu.

## 3) Otokratis yang baik hati

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang telah ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran dipihak lain.

## 4) Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Sementara gaya kepemimpinan yang tidak efektif, ini terlihat pada kotak yang di bawah. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif antara lain:<sup>57</sup>

## 1) Pecinta kompromi

Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergaya

seperti ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

## 2) *Missionary*

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja. Tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

## 3) *Otokrat*

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

## 4) *Lari dari tugas (Deserter)*

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

## i) *Gaya kepemimpinan kontinum*

Gaya kepemimpinan ini dikemukakan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Dalam gaya kepemimpinan ini terdapat 7, yang mana 7 gaya ini

masih dalam kerangka otokratis dan demokratis. Ada dua bidang pengaruh. *Pertama*, pemimpin menggunakan otoritasnya dalam kepemimpinannya dan *kedua*, pemimpin menunjukkan gaya demokratis, bidang pengaruh kebebasan bawahan. Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan.

1) Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan oleh atasan terlalu banyak. Sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.

2) Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya. Sehingga persis dengan model pertama. Bawahannya disini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.

3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pernyataan-pernyataan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan. Dibatasiya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan- pertanyaan. Bahkan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.

4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara, yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi penggunaannya.

5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan digunakan sedikit

mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.

6) Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahannya untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam

7) kesempatan ini lebih besar dibandingkan dengan model kelima di atas.

8) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas pada model nomor satu di atas.

#### j) Gaya manajerial grid

Usaha ini dilakukan oleh Robert R Blake dan Jane S. Mouton. Dalam pendekatan manajerial grid ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mouton manajerial grid ini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusianya.<sup>61</sup>

Menurut Blake dan Mouton ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam manajerial grid itu antara lain sebagai berikut:

1) Manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh

---

<sup>61</sup>Miftah Thoha, *Op.Cit*, hal. 269

organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam Grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.

2) Manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer dalam Grid ini dinamakan “manajer tim” yang riil. Dia mampu untuk memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan-kebutuhan orang-orang secara individu.

3) Pada Grid ini gaya kepemimpinan dari manajer adalah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikiran terhadap produksi rendah. Ini disebut dengan pemimpin klub (*the country club management*), manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja rilek, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana yang seperti ini tidak ada satu pun orang yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.

4) Pada Grid ini kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis. Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Lebih dari itu gaya kepemimpinannya lebih



menonjol otokratisnya.

Manajer yang ke lima ini adalah berada ditengah-tengah antara keempat gaya kepemimpinan yang disebutkan di atas. Manajer dalam Grid ini mempunyai pemikiran yang medium, baik pada produksi maupun orang-orang. Dia berusaha menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai. Dia tidak menciptakan target yang terlalu tinggi sehingga sulit dicapai, dan berhati mendorong orang-orang bekerja lebih baik.

Manajerial Grid di sini ditekankan bagaimana manajer memikirkan mengenai produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukan ditekankan pada berapa banyak produksi yang harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Dalam hal ini ia harus mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreativitas, memahami kualitas pelayanan stafnya, melakukan efisiensi dalam bekerja, dan meningkatkan volume dari suatu hasil.

#### k) Gaya kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard. Dalam jenis kepemimpinan ini dipercayakan bahwa faktor yang paling utama untuk menentukan gaya kepemimpinan adalah situasinya. Pemimpin maupun pengikutnya menyesuaikan diri dengan situasi. juga pengikut menyesuaikan

diri dengan pemimpinnya dan sebaliknya.<sup>62</sup>

Teori kepemimpinan situasional semakin diamati oleh kalangan manajer karena merekomendasikan tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.<sup>63</sup> Penerapan gaya kepemimpinan secara tepat itu bukan hanya akan memotivasi bawahan tetapi juga membantu bawahan menjadi dewasa.

Hubungan antara pimpinan dan bawahan bergerak melalui 4 tahap. Tahap pertama, tugas tinggi hubungan rendah. Tahap kedua tugas tinggi hubungan tinggi. Tahap ketiga, tugas rendah hubungan rendah. Sementara tahap keempat tugas rendah hubungan rendah.<sup>64</sup>

---

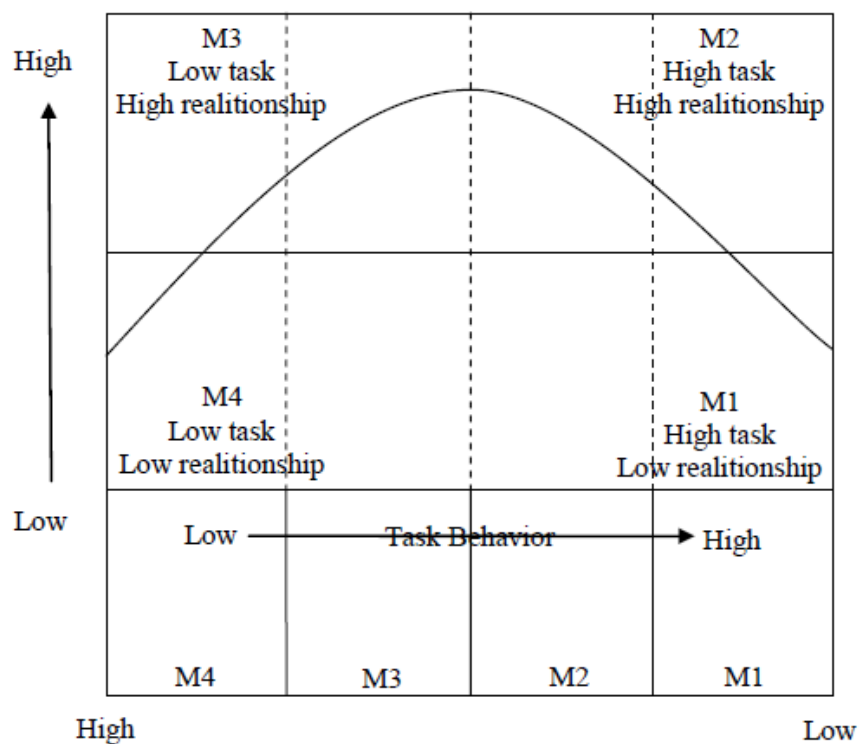
<sup>62</sup>George Terry, *Op.Cit.*, hal. 200

<sup>63</sup>Ismail Nawawi, *Op.Cit.*, hal. 267

<sup>64</sup>*Ibid*, hal. 268

Tahap-tahap hubungan antara pimpinan dan bawahan yang telah dijelaskan di atas menyesuaikan dari tingkat kematangan karyawan yang ada dalam sebuah organisasi. Cara pimpinan menghadapi karyawan berbeda-beda sesuai dengan tingkat kematangannya. Dari situ maka Teori gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan kematangan bawahan. Berikut tabel tentang

**Model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard<sup>61</sup>**



model kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard:

Pada tingkat kematangan yang masih rendah (M1) para bawahan memerlukan pengarahan yang jelas dan tegas secara spesifik sehingga tidak terdapat

kekaburan dalam pelaksanaan tugas para bawahan yang bersangkutan<sup>65</sup>

Pada tingkat tersebut pimpinan menggunakan gaya orientasi pada tugas. Sikap pemimpin seperti ini merupakan pilihan yang tepat bagi karyawan tidak memiliki kemampuan sehingga membutuhkan pengarahan yang jelas dan spesifik yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Pemimpin pada tahap ini akan mengarahkan kepada bawahannya mengenai peraturan serta prosedur kerja yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

Pada tingkat kematangan yang lebih tinggi (M2), perilaku pemimpin dengan orientasi tugas yang tinggi dan tingkat hubungan yang intensif antara atasan dengan para bawahannya. Perilaku orientasi tugas demikian diperlukan untuk mengganti kurangnya kemampuan kerja para bawahan, sedangkan perilaku yang terwujud dalam hubungan atasan dan bawahan yang intensif diperlukan untuk memperlancar usaha pimpinan, agar menggairahkan para bawahannya untuk melaksanakan apa yang diinginkan bawahannya<sup>66</sup>

Pada tingkat tersebut, pemimpin bersifat mengarahkan. Sikap pemimpin seperti ini terjadi ketika bawahan sudah mulai mempelajari tugasnya, namun pimpinan tetap berorientasi pada tugas. Sikap pemimpin yang mengarahkan pada bawahan namun tetap berorientasi pada tugas karena bawahan belum mampu menerima tanggung jawab terhadap tugas- tugas yang dibebankan kepadanya secara maksimal.

Pada tingkat kematangan yang lebih tinggi lagi M3 masalah- masalah

---

<sup>65</sup> Sondang P siagian. *Op.Cit.*, hal. 142

<sup>66</sup> *Ibid*, hal. 142

psikologis dapat timbul dan hanya dapat dipecahkan dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung tugas para bawahan, tugas rendah-hubungan tinggi. Dengan demikian berarti tidak terlalu banyak memberikan pengarahan yang ditonjolkan adalah gaya partisipatif.<sup>67</sup>

Pada tingkat ini pemimpin mengawasi serta mengontrol bawahan. Sikap pemimpin seperti itu ketika kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat. Bawahan secara aktif sudah mulai mencari tanggung jawab yang lebih besar. Pimpinan tidak perlu memperhatikan bawahannya secara ketat namun akan terus mendukung serta memperhatikan karyawan agar dapat melaksanakan tugas serta bertanggungjawab pada tugas yang dibebankan kepadanya.

Sedangkan pada tingkat kematangan yang sudah tinggi yaitu M4. Seorang pimpinan tidak perlu lagi berbuat banyak karena para bawahan nya sudah mampu dan rela memikul tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka terselenggara dengan tingkat efesiensi, efektivitas dan produktivitas yang sesuai dengan harapan pimpinan yang bersangkutan.<sup>68</sup>

Sementara pada tahap keempat. Pemimpin memberi tanggung jawab sepenuhnya kepada bawahan. Sikap pemimpin seperti ini dikarenakan bawahan sudah tidak memerlukan serta mengharapkan lagi suatu hubungan yang bersifat mengarahkan. Para bawahan sudah mampu berinisiatif serta berani mengambil keputusan, dengan begitu pemimpin dapat mendelegasikan

---

<sup>67</sup> *Ibid*

<sup>68</sup> *Ibid*

pengambilan keputusan serta tanggung jawab kepada bawahannya. Pemimpin menunjukkan perilaku tugas rendah dan hubungan yang rendah.

Dalam gaya kepemimpinan situasional ini pemimpin menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi organisasi. Semacam daur hidup sejalan dengan perkembangan dan kematangan. Keempat tahap sikap pimpinan diatas merupakan proses dari intruksi pemimpin dalam mengatasi karyawan yang baru masuk menjadi pegawai.

“Terdapat 2 dimensi sikap dalam gaya kepemimpinan situasional, sikap tugas yang didefinisikan sebagai perluasan perintah pemimpin atas tanggung jawab dari individu atau kelompok. dan sikap hubungan atau berapa banyak pemimpin terkait dalam komunikasi dua arah. Sikap tugas dalam kepemimpinan situasional didefinisikan sebagai perintah atau tugas serta tanggung jawab dari tiap bawahan kepada para pemimpinnya. Sementara sikap hubungan merupakan hubungan antar pemimpin dengan bawahannya, komunikasi serta interaksi pemimpin kepada bawahannya.

Pendapat lain mengatakan dalam kepemimpinan situasional bahwa: “pemimpin memberikan petunjuk atau tujuan kepada pengikut yang berkemampuan dan bermotivasi tinggi, dan bagi pengikut yang tidak memiliki ketrampilan yang tinggi pemimpin akan menghabiskan cukup banyak waktu untuk pengajaran, pengarahan dan pelatihan.”<sup>69</sup>

Menurut Hersey dan Blanchard kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya antara jumlah petunjuk dan pengarahan pimpinan,

---

<sup>69</sup> Richard L. Hughes, dkk *Op.Cit.*, hal. 488

jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pimpinan serta tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut.<sup>70</sup>

Sebagaimana halnya dengan teori kepemimpinan yang lain, teori kepemimpinan ini pun belum cukup teruji validitasnya di lapangan. teori ini sangat menarik untuk didalami karena paling sedikit ada tiga alasan yaitu, penggunaannya yang meluas, daya tariknya yang intuitif dan karena tampaknya didukung oleh pengalaman di dunia kenyataan<sup>71</sup>

Kepemimpinan model situasional ini memang sangat menarik untuk didalami, karena dalam model situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard ini menghubungkan tingkat pemimpin dengan kematangan karyawannya. Berbeda dengan teori fielder yang kurang memperhitungkan karakteristik para bawahan, teori ini justru memusatkan perhatian penelitian dan analisisnya pada pihak bawahan.<sup>72</sup>

Pada intinya teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pimpinan yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan antar atasan dan bawahan.

Masing-masing dari tipe pemimpin di atas mempunyai karakteristik sendiri-sendiri yang membedakan dari tipe satu ketipe yang lainnya. Untuk

---

<sup>70</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995), hal. 63

<sup>71</sup> Sondang P siagian. *Op.Cit*, hal. 142

<sup>72</sup> Ismail Nawawi, *Op.Cit.*, hal. 273

membedakan dan menganalisis dari karakter-karakter tersebut, ialah dengan melakukan kategorisasi dari berbagai karakter tersebut berdasarkan<sup>73</sup>:

- 1) Persepsi seorang pemimpin tentang perannya selaku pimpinan
- 2) Nilai-nilai yang di anut
- 3) Sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi
- 4) Perilaku dalam memimpin
- 5) Gaya kepemimpinan yang dominan

Meskipun terdapat bermacam-macam tipe dalam kepemimpinan, tidak berarti masing-masing bersifat eksklusif, artinya pemimpin dengan tipe yang sama juga tidak memiliki tipe lainnya. Melainkan penyebutan tipe-tipe tersebut tergantung pada situasi yang dihadapi. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang menerapkan tipe demokratis, pada situasi-situasi tertentu menerapkan kepemimpinan yang otoriter.<sup>74</sup> Karena kepemimpinan efektif adalah ketika melihat situasi dalam setiap pengambilan keputusan. Pemimpin tidak hanya memiliki satu gaya dalam kepemimpinannya karena pemimpin yang efektif adalah tahu situasi bagaimana dia harus menggunakan gaya kepemimpinannya. Ada saatnya pemimpin menggunakan gaya otokratif dalam pengambilan keputusan, juga ada kalanya menggunakan gaya demokratis, ataupun yang lainnya untuk mencapai tujuan dalam organisasi

---

<sup>73</sup>Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, hal. 28

<sup>74</sup>Susilo Martoyo, *Op.Cit.*, hal. 53



## B. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance*; pengertian kinerja menurut Smith dalam Soedjadi, adalah “Hasil atau Keluaran dari proses”. *Performance* di terjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.<sup>75</sup>

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk; kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. sedangkan penilaian kinerja (*performance appraisal-PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan. Tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.<sup>76</sup> Jadi, kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sadili syamsudin (2009:162) mengemukakan prestasi kerja adalah penampilan hasil kerja SDM dalam suatu organisasi. Prestasi kerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja SDM. Penampilan hasil kerja

---

<sup>75</sup> Soedjadi FX, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, LAN, Jakarta. Hal. 50

<sup>76</sup> Siagian Sondang. P, (1991). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, CV. Gunung Agung, Jakarta. Hal. 83

tidak terbatas pada pegawai yang memangkujabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan. Penilaian prestasi kerja adalah proses menilai hasil karya SDM dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian prestasi kerja.

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja. Jika pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pelaksanaan pekerjaan tersebut kurang baik. Dengan demikian penilaian prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja seorang pegawai dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat prestasi kerja. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang di capai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi karyawan dibawah standar mungkin disebabkan sejumlah faktor, mulai dari keterampilan kerja yang buruk hingga motivasi yang tidak cukup atau lingkungan kerja yang buruk.

Kinerja menurut Sudarwan Danim (2008:70) adalah performance merupakan competency inaction kinerja bias diakronimkan dengan kondusif, integrative, nirkomersialisasi, empati, realistic jaminan mutu dan akurasi. Penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok. Penampilan meliputi keseluruhan personil dalam organisasi baik memangkuk jabatan struktural maupun fungsional.

Selanjutnya menurut *Ivanchevich*, penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya.<sup>77</sup> Adapun ukuran yang bias dijadikan standar dalam penilaian kinerja adalah;

a. Produktifitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

b. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

d. Cycle time

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran cycle time mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

e. Pemanfaatan sumber daya

---

<sup>77</sup> *Ivanchevich, J.M, dan Glueck, (1996). Organisasi, Terjemahan Djorban Wahid, Jakarta : Erlangga.Hal. 73*

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan.

## 2. Faktor-Faktor yang Dapat Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dan prestasi kerja seseorang dalam kelompok dipengaruhi oleh banyak faktor. Sondang mengemukakan bahwa perilaku individu dapat dipengaruhi oleh effort (usaha), ability (kemampuan) dan situasi lingkungan.<sup>78</sup>

### a) Effort

Usaha individu diwujudkan dalam bentuk motivasi. Motivasi adalah kekuatan yang dimiliki seseorang dan kekuatan tersebut akan melahirkan intensitas dan ketekunan yang dilakukan secara sukarela. Semua usaha individu tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Intensitas dan ketekunan yang dilakukan secara sukarela. Semua usaha individu tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Intensitas adalah jumlah dari usaha pengalokasian tujuan atau beberapa usaha untuk mencapai tujuan.

Motivasi ada dua macam:

- 1) motivasi dari dalam: keinginan yang besar yang muncul dari dalam diri individu tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan hidupnya.
- 2) Motivasi dari luar; motivasi yang bersumber dari luar diri yang menjadi kekuatan bagi individu tersebut untuk meraih tujuan-tujuan hidupnya.

### b) Ability

---

<sup>78</sup> Siagian Sondang. P, (1991). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, CV. Gunung Agung, Jakarta. Hal. 41

Ability individu diwujudkan dalam bentuk kompensasi. Individu yang kompeten memiliki pengetahuan dan keahlian. Sejak dilahirkan setiap individu dianugerahi Tuhan dengan bakat dan kemampuan. Bakat adalah kecerdasan alami yang bersifat bawaan. Kemampuan adalah kecerdasan individu yang diperoleh melalui belajar.

c) Situasi lingkungan

Lingkungan bisa memiliki dampak yang positif atau sebaliknya, negatif. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai dll. Situasi lingkungan negatif, misalnya suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, teman kerja dll.

Menurut pendapat Bateman bahwa: Faktor-faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja adalah (1) perilaku, (2) sikap, (3) tindakan-tindakan kerja, (4) bawahan, (5) pimpinan, (6) kendala-kendala sumber daya, (7) keadaan ekonomi. Adapun sebab-sebab kegagalan dan keberhasilan kinerja menurut Sopiah adalah sebagai berikut:<sup>79</sup>

a) Ketidaksamaan tentang tujuan

tujuan yang tidak sama atau bahkan saling bertentangan antara satu anggota dengan anggota yang lain akan menyebabkan kelompok menjadi tidak kohesif

b) Besarnya anggota kelompok

---

<sup>79</sup>*Ibid*

kelompok yang dibangun dengan jumlah terlalu besar bisa menyebabkan kelompok tersebut tidak solid. Hal ini bisa terjadi karena komunikasi dan hubungan antaranggota kurang terjalin.

c) Pengalaman yang tidak menyenangkan dengan kelompok

pengalaman yang tidak menyenangkan dalam kelompok bisa menyebabkan anggota menjadi tidak puas dan kecewa. Perasaan ini tidak hanya membuatnya tidak nyaman berada dalam kelompok tetapi bahkan dapat menyebabkan dia ingin keluar dari kelompok tersebut.

d) Persaingan antaranggota kelompok

persaingan dalam batas tertentu bisa berdampak positif, tetapi jika tingkat persaingan terlalu tinggi dan anggota kelompok itu merasa sudah tidak mampu lagi menjalaninya maka ia akan menjadi apatis dan bahkan ingin keluar dari kelompok.

e) Dominasi

kelompok yang didominasi seseorang atau beberapa orang saja akan menyebabkan ketidakpaduan dalam kelompok. Orang yang merasa tidak dilibatkan atau merasa tidak terlibat dalam kelompok maka akan cenderung apatis dan menarik diri dari kelompok tersebut.

### 3. Aspek-Aspek Dalam Kinerja

Menurut pendapat Mitchell bahwa kinerja meliputi beberapa aspek yaitu : (1) *Quality of work*, (2) *Promptness*, (3) *Initiative*, (4) *Capability*, (5) *Communication*. Wibowo mengemukakan bahwa kinerja pegawai harus

terus menerus diperbaiki, sehingga memperoleh hasil yang diharapkan yang mencakup;<sup>80</sup>

a. Praktis

Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki. Memperbaiki kinerja dengan cara membaca buku teori atau mengikuti kursus psikologi industri sangat tidak praktis dan memerlukan waktu terlalu lama.

b. Orientasi pada waktu

Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistic dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batasan waktu.

c. Spesifik

Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.

d. Melibatkan komitmen

Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat tentang apa yang harus dikerjakan.

Sedangkan menurut Handoko “Standar kinerja biasanya berkaitan dengan sasaran-sasaran manajemen unit. Sasaran harus diseimbangkan dengan masalah-masalah yang akan mengganggu dalam jangka panjang, bukan hanya

---

<sup>80</sup> *Ibid.hal....*

bereaksi dengan masalah jangka pendek”.<sup>81</sup> Lebih lanjut dikatakan bahwa standar atau ukuran kinerja meliputi :

a. Pekerjaan Reguler

Bidang ini merujuk kepada aktivitas-aktivitas yang menjadi bagian utama dari tanggung jawab karyawan seperti usaha untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa, beroperasi dengan lebih efisien dan memperbesar hasil.

b. Pemecahan Masalah.

Bidang ini merujuk kepada definisi-definisi masalah utama yang ditemui atau diperkirakan, tujuannya untuk menghilangkan masalah yang didefinisikan (ditemukan).

c. Inovasi

Bidang ini merujuk kepada cara-cara dalam melaksanakan pekerjaan dan mungkin akan berkaitan dengan penilaian gagasan baru dari para karyawan, juga merujuk pada pertumbuhan karyawan yang berkesinambungan dalam bidang-bidang teknis dan dalam berhubungan dengan bidang-bidang lain secara eksekutif.

Menurut pendapat Dessler aspek dalam kinerja meliputi :

- 1) Mutu yaitu hasil kerja yang meliputi kecermatan dalam mengerjakan, penuntasan dalam menyelesaikan pekerjaan, ketepatan penggunaan metoda kerja (sesuai dengan perintah atasan)
- 2) Produktifitas yang meliputi mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu

---

<sup>81</sup> Handoko, Hani. T, (1999). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.Hal. 19



- 3) Pengetahuan jabatan yang meliputi keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada jabatan
- 4) Keandalan yaitu dapat diandalkan atau mampu menyelesaikan pekerjaan.
- 5) Ketersediaan yang meliputi keberadaan karyawan pada saat jam kerja, catatan kehadiran, melakukan istirahat sesuai dengan waktu yang ditentukan.
- 6) Ketidak ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup>*Ibid*

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad al-Hasyimi, *Muhtaru al – Hadis Nabawiyahwa-al hikam* (Indonesia: Maktabah Samilah, 1948), hal. 130.
- Ahmad Saifuddin, *Kepemimpinan Kiaidan Kultur Pesantren*, (Yogyakarta: UIN JOGJA, 2007), hal. 29 dan 38.
- Budiman&Barata. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Pencapaian Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi Swasta Di Kalimantan Barat. *JURKAMI* Volume 3, no 2, 2018. hal. 64
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar-Ruz, 2002) hal. 42
- Budaya, *Filsafat, Seni, Agama dan Humaniora*, Yogyakarta, Paradigina, 2012, hal. 10.
- Direktorat Dikmenur, *Panduan Manajemen Sekolah*, (Jakarta :Depdiknas, t.t.), hal 8
- Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hal. 23.
- Eithzal Rivai dan Arviyan Arifin. *Islamic Leadership; Membangun Super leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. (Jakarta: BumiAksara, 2009), hal. 112-113.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosda karya, 2004), hal. 1
- EdySutrisno, *Menejemen Sumber Daya Manusia*, H 151 <http://www.hujau.blogspot.so.id>, (dipost 24 juni 2010)
- Fitria Ghassani, *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru SPLB-C Yayasan Pendidikan Luar Biasa*. Prosiding Psikologi. Volume 4, No. 2, Tahun 2018. Hlm. 503
- Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Terj : Yusuf Udaya* (Jakarta: Prenhelindo, 1998), hal. 269 dan ha 4
- Handoko, Hani. T, (1999). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE. Hal. 19
- Ivanchevich, J.M, dan Glueck, (1996). *Organisasi, Terjemahan Djorban Wahid*, Jakarta : Erlangga. Hal. 73
- Istianto, Bambang. *Manajemen Pemerintahan Dalam Persepekti fPelayanan Publik*. (Jakarta: MitraWacana Media. 2009) p. 2
- Imam Moedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian* (Yogyakarta: UII Press, 2002), hal. 10.

IrawanSarlito, *Metode Penelitian Sosial*, RemajaRosdaKarya, Bandung, 2000, hlm.71

Ingo Winkler, *Contemporary Leadership Theories* (Sonderborg Denmark: Alsion, 2010), hal. 32.

Kartini Kartono, *Pengantar Metode Riset Sosial*, (Bandung, Mandar Maju) Kerja dengan Kinerja Guru di Yayasan Pangudi Luhur Cabang Surakarta. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 1, April 2007 . hlm. 27 – 41

Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner Bidang Sosial*, Leny Marlina. *Tipe-Tipe Kepemimpinan dalam Manajemen Pendidikan. TA'DIB*, Vol. XVIII, No. 02, 2013. Hlm. 226  
*Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: BumiAksara, 2009), hal. 305

M. Nazir, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1988, hlm. 211

Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Semarang 1996, Rineka Cipta hlm. 158

M. Ridwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal*, (Yogyakarta PustakaPelajar, 2005), hal. 130

Muhammad QuraishShihab. *Tafsir Al-Mishbah, Pesan: Kesandan Keserasian Al-Qur'an*. (Jakarta: LenteraHati, 2002), hal. 484

Mohammad Ali Aziz. *Kepemimpinan Islam di Indonesia*. (Yogyakarta: Harakat Media. 2009), hal.4-5

Max Weber, *The Theory of Sosial and Economic Organization* (New York: The Free Press, 1966), hal. 358.

Manfred Zimek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* Terj :B. Soendjojo, (Jakarta: P3M, 1986), hal. 141.

Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2013), hal. 210.

Miftah Thoha, *Perilaku organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), hal. 272

MiftahThoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1995), hal. 63

Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, RinekaCipta, Jakarta, 2000. hlm 165

NurEfendi, *Membangun Sekolah Yang Efektif dan Unggulan*, (Yogyakarta: Lingkar Media, 2014), hal. 343.

Prim Masrokan, *Manajemen Mutu Sekolah* (Jogjakarta: Ar-Ruuz, 2013), hal. 233-235.

Pratiwi, Widjaja, Widayati: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Participative Terhadap Prestasi Kerja Dan Kinerja Karyawan pada PT Hero Supermarket Tbk*. Bintaro Divisi Sales Support. *Jurnal Ekonomi*/Volume XXIII, No. 01, Maret 2018:hal.2

- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 1996, hal. 102
- Sutarto & Albertus. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Sukanto, *Kepemimpinan Kiai* (Jakarta: Pustaka EP3ES, 1999), hal. 22
- Soedjadi FX, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, LAN, Jakarta. Hal. 50
- Siagian Sondang. P, (1991). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, CV. GunungAgung, Jakarta. Hal. 83
- SiagianSondang. P, (1991). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, CV. GunungAgung, Jakarta. Hal. 41
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Op.Cit, 2009, hal. 31
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif Dan R&D*, (Bandung, Alfabeta, 2011) Hal.9
- Trianto, *Pengantar Penelitiab Bagi Riset Pengembangan Profesi Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan*, (Jakarta Kencana, 2010), Hal.197
- Taufiq Rahman, *Moralitas Pemimpindalam Perspektif al-Qur'an*, (Bandung: PustakaSetia, 1999), hal. 21.
- Ushansyah. Kepemimpinan Lembaga Pendidikan. *Ittihad Jurnal Kopertais Wilayah XI Kalimantan Volume 14 No.26 Oktober 2016*. Hal. 54
- Veithzal Rivaidean Arviyan Arifin, *Islamic Leadership (Membangun Super*
- Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 136.
- Wahab Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 81
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritikdan Permasalahannya*, (Jakarta: RajawaliPres, 2011), hal. 17.
- 2013), hal. 6..
- Wahyu Wijaswanto, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: BalaiPustaka, 1999), hal.68.

## **Wawancara**

- Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. Usaha Darul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020
- Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. Usaha Darul Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020

Wawancara terhadap Moh. Mukhlis, karyawan Yayasan

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Rabu, 15 Januari 2020

Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. Usaha Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020

Wawancara terhadap Moh. Mukhlis, karyawan Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Rabu, 15 Januari 2020

Wawancara terhadap Eka Safitri, karyawan Darul Ukhuwah

Indonesia Tour And Travel pada hari Kamis, 16 Januari 2020

Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. Usaha Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020

Wawancara terhadap Moh. Mukhlis, karyawan Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Rabu, 15 Januari 2020

Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator Darul Ukhuwah

Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020

Wawancara terhadap Moh. Mukhlis, karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour

And Travel pada hari Rabu, 15 Januari 2020

Wawancara terhadap Eka Safitri, karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour And

Travel pada hari Kamis, 16 Januari 2020

Wawancara terhadap Moh. Mukhlis, karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour

And Travel pada hari Rabu, 15 Januari 2020

Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. Usaha Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020

Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. usaha Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020

Wawancara terhadap Moh. Mukhlis, karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour

And Travel pada hari Rabu, 15 Januari 2020

Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. Usaha Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020

Wawancara terhadap Moh. Mukhlis, karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour

And Travel pada hari Rabu, 15 Januari 2020

Wawancara terhadap Eka Safitri, karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour And

Travel pada hari Kamis, 16 Januari 2020

Wawancara terhadap Moh. Mukhlis, karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour

And Travel pada hari Rabu, 15 Januari 2020

Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. Usaha Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020

Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. Usaha Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020

Wawancara terhadap Moh. Mukhlis, karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour

And Travel pada hari Rabu, 15 Januari 2020

Wawancara terhadap Eka Safitri, karyawan Darul Ukhuwah Indonesia Tour And

Travel pada hari Kamis, 16 Januari 2020

Wawancara terhadap Suhendro Adi Sucipto, Koordinator bag. Usaha Darul

Ukhuwah Indonesia Tour And Travel pada hari Senin, 13 Januari 2020